

На правах рукописи

Кощеева Анна Игоревна

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным
хозяйством (экономика труда)*

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2006

Диссертационная работа выполнена в ГОУ ВПО «Удмуртский Государственный Университет»

Научный руководитель -

доктор экономических наук, профессор Матвеев Владимир Валентинович

Официальные оппоненты -

доктор экономических наук, профессор Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук, Варгин Николай Леонидович

Ведущая организация -

ФГОУ ВПО «Ижевская Государственная Сельскохозяйственная Академия»

Защита состоится «16» мая 2006 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский Государственный Университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан «14» апреля 2006 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования: современные экономические отношения характеризуются признанием персонала как главного ресурса предприятия. Это объясняется тем, что именно персонал во многом, если не полностью, определяет внедрение инноваций, создание новых товаров и способов их продвижения на рынке. В таком случае, именно от персонала во многом зависит конкурентная позиция предприятия, а также реализация общей стратегии его развития. Учитывая это, трудно переоценить важность эффективного управления персоналом.

Однако управление персоналом является наиболее сложным направлением менеджмента. Руководители предприятия должны строить свои отношения с работниками на основе долгосрочного партнерства, социальной ответственности, ориентира на профессиональное и личностное развитие сотрудников. Все это требует взвешенного, продуманного и грамотного управленческого воздействия, предвидения путей развития предприятия. В силу различных причин отечественная практика управления персоналом не обладает достаточным опытом в данной сфере. Поэтому научная проработка вопросов эффективного управления персоналом в современных условиях становится особенно актуальной. Менеджмент располагает инструментом, действенность которого не вызывает сомнений, - стратегическое планирование, который еще не получил широкого использования в управлении персоналом. Это объясняется как дефицитом апробированных методик разработки кадровых стратегий, так и отсутствием опыта их применения на предприятиях. В то же самое время, разработка кадровой стратегии и последующая систематическая ее реализация позволят предприятию повысить эффективность использования своего трудового потенциала, соответственно, более полно реализовать конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе – станут фактором ускорения экономического развития.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): 8.17 – «Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия».

Степень научной разработанности проблемы.

Впервые внимание научному управлению трудом уделил Ф. Тейлор, ставший основоположником школы «научной организации труда». Его начинания были продолжены Г. Грантом. В 20-е годы XX века А. Файолем были выделены общие принципы управления персоналом: вознаграждение, справедливость, постоянство состава персонала, подчинение частных интересов общему, единение персонала. Эти открытия послужили мощным толчком для становления различных школ и подходов. Значительный вклад в развитие вопросов управления труда внесли Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Щульца.

В настоящее время управление персоналом представляет собой активно развивающийся научный блок, привлекающий внимание большого количества ученых, таких как П. Гелбрейт, И. Деламотт и Ш. Такезава, Дж. Дуглас, С. Клейн, Г. Круден и А. Шерман, Ф. Натансон, Д. Хант и Э. Шейн.

Вопросами непосредственно стратегического управления персоналом занимаются: Ж. Баярд и М. Лендник-Хэл, Г. Цедек и О. Кабсио, Дж. Райт и Б. Снелл.

Наибольший вклад в становление и развитие отечественной школы экономики труда внесли такие ученые как С.Г. Струмилин, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Я.И. Гомберг, Н.А. Иванов и другие.

В настоящее время вопросами эффективности управления персоналом занимаются: П.В. Журавлев, Т.Ю. Базаров, Б.М. Генкин, Б.Л. Еремин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Ю.С. Перевощиков, С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, С.А. Сухарев.

Разработке стратегического управления персоналом уделяют внимание такие ученые как: И.В. Бизюкова, В.А. Дятлов, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р. Марр, Е.В. Охотский, В.К. Потемкин, В.В. Травин.

Объектом исследования является промышленное предприятие, функционирующее на региональном рынке.

Предмет исследования – управление персоналом предприятия.

Цель диссертационного исследования: формирование эффективной кадровой стратегии промышленного предприятия.

В соответствии с целью данной работы нами были выделены следующие **задачи:**

- определение роли кадровой стратегии в эффективном управлении коммерческим предприятием;
- изучение современных подходов к разработке кадровой стратегии предприятия, ее содержания и задач, систематизация подходов и формирование комплексной методики разработки кадровой стратегии;
- формирование системы критериев оценки эффективности кадровой стратегии предприятия;
- определение особенностей кадровых стратегий предприятий в зависимости от их специализации, конкурентной позиции и масштаба;
- определение особенностей управления персоналом предприятий в регионе и состояния его рынка труда;
- изучение объекта исследования: его специализации, величины, конкурентной позиции, величины трудового потенциала, общей стратегии развития предприятия;
- разработка кадровой стратегии предприятия и планирование ее реализации;
- оценка эффективности кадровой стратегии объекта исследования.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения экономики труда и управления персоналом; труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления, кадровых стратегий, решения задач кадровых стратегий, развития трудового потенциала предприятия; методические наработки в сфере оценки трудового потенциала работника и предприятия, планирования потребности в кадрах, проектирования систем стимулирования труда, формирования систем кадрового развития предприятия, оценки эффективности мероприятий в области управления персоналом.

Работа основывается на методах системного, структурного, статистического и экономического анализа, логического моделирования, экспертных оценок.

Эмпирическую базу исследования составили данные государственной статистической отчетности, аналитические материалы Государственного комитета Удмуртской Республики по труду, Министерства социальной защиты населения Удмуртской Республики, информация предприятий Удмуртии, результаты проведения опросов, анкетирований, замеров параметров и характеристик персонала исследуе-

мого предприятия, данные его оперативного управленческого учета, внутренняя нормативная база предприятия.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

- обоснованы основные этапы разработки кадровой стратегии;
- уточнен и систематизирован комплекс задач кадровой стратегии предприятия;
- разработана система критериев оценки эффективности кадровой стратегии предприятия;
- определены особенности кадровых стратегий в зависимости от характеристик предприятия;
- доказана целесообразность использования целевых программ как инструмента реализации кадровой стратегии предприятия.

Практическая значимость диссертационного исследования. В рамках диссертационного исследования разработана кадровая стратегия промышленного предприятия. Материалы диссертации являются актуальными и практически применимыми для коммерческих предприятий как источник методологической базы разработки кадровой стратегии и как пример ее реализации на конкретном объекте исследования. Теоретические и методологические материалы работы могут быть использованы преподавателями вузов при подготовке лекций по курсам «Управление персоналом» и «Стратегическое управление».

Апробация результатов исследования. Материалы теоретической и методологической части работы докладывались на II Международной научно-практической конференции «Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов» (Пенза, 2004 г.), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2004» (Москва, 2004 г.). Материалы практической части исследования докладывались и обсуждались на семинаре «Перспективы развития отечественной упаковочной отрасли», организованном Торгово-Промышленной Палатой УР и Российским некоммерческим партнерством «Упаковочные инициативы» (Ижевск, 2005 г.). Практические мероприятия, предложенные в работе, были реализованы на базе ЗАО ПК «Парадигма».

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы, приложений. Содержание работы изложено на 185 страницах, включает 7 рисунков и 18 таблиц.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, отображается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе - «Теоретические основы формирования кадровой стратегии предприятия» рассмотрен понятийный аппарат исследования, дано определение кадровой стратегии. Осуществлен анализ современных подходов к организации управления персоналом на предприятиях, позволивший сделать вывод, что формирование кадровой стратегии в настоящее время является наиболее прогрессивным подходом в данной области. В этой части работы обоснованы этапы разработки кадровой стратегии предприятия, систематизирован общий перечень ее задач.

Вторая глава - «Методика построения кадровой стратегии промышленного предприятия». Здесь последовательно рассмотрены следующие этапы: определение ключевых установок, ориентиров и ограничений кадровой стратегии предприятия, процесс разработки кадровой стратегии на уровне стратегического управления (целей), тактического управления (задач) и оперативного управления (мероприятий). Подготовка к формированию кадровой стратегии промышленного предприятия потребовала изучения особенностей кадровых стратегий малых, средних и крупных предприятий, а также компаний, специализирующихся на производственной деятельности и оказании услуг. Подробно изучен вопрос оценки эффективности реализации кадровой стратегии. Завершающим направлением исследования в рамках второй части работы стало изучение эволюции управления персоналом на предприятиях региона, а также современного состояния рынка труда Удмуртии.

Третья глава - «Разработка кадровой стратегии предприятия» отражает практические результаты работы. В ней приведена характеристика объекта исследования, его миссия и общая стратегия развития на ближайшие 5 лет. Далее осуществлена разработка кадровой стратегии предприятия, представленная в работе в форме внутреннего нормативного акта. Планирование реализации кадровой стратегии осуществлено на уровне подпрограмм, регулирующих деятельность основных направлений управления персоналом предприятия: оценки текущей величины трудового потенциала предприятия, управления движением персонала, реализации профессиональных и творческих способностей работников предприятия и развития персонала. В завершении практической части нашего ис-

следования дана оценка эффективности разработанной кадровой стратегии. Полученные результаты оценки подтвердили эффективность реализованных мероприятий.

В заключении работы обобщаются результаты проведенного диссертационного исследования, формируются основные выводы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснованы основные этапы разработки кадровой стратегии

В диссертационном исследовании предложено определение кадровой стратегии как генеральной программы действий по организации воздействия на процесс формирования, распределения и развития персонала с помощью взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер, в целях обеспечения реализации общей стратегии предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. В результате анализа современных подходов к организации управления персоналом на предприятиях, был сделан вывод, что формирование кадровой стратегии на сегодняшний день является наиболее прогрессивным подходом, еще не получившим широкого распространения на практике. Это объясняется тем, что управление персоналом только на самом высоком, стратегическом уровне позволяет одновременно учитывать: цели развития предприятия, трансформацию его внешней среды в целом и рынка труда в частности, изменения потребности предприятия в трудовом потенциале и при этом соблюдать принципы социальной ответственности руководителя и профессионального и личностного развития работников.

Решение этих задач накладывает определенные требования на процесс разработки кадровой стратегии. Взяв за основу подходы классического стратегического планирования на предприятии и принципы работы с персоналом, мы обосновали необходимость выделения следующих этапов разработки кадровой стратегии предприятия:

- формирование ключевых установок (на основе внешней и внутренней миссии предприятия и положений общей стратегии развития);

- определение ориентиров и ограничений кадровой стратегии (в основу которых лягут анализ сильных и слабых сторон предприятия на отраслевом региональном рынке и тенденции локального рынка труда);

- планирование кадровой стратегии, в том числе разработка стратегических целей, программ реализации стратегии и перечней мероприятий, система оценки ее эффективности. Также на данном этапе формируется кадровая политика предприятия.

В таком случае процесс разработки кадровой стратегии можно графически представить следующим образом (См. рис. 1):

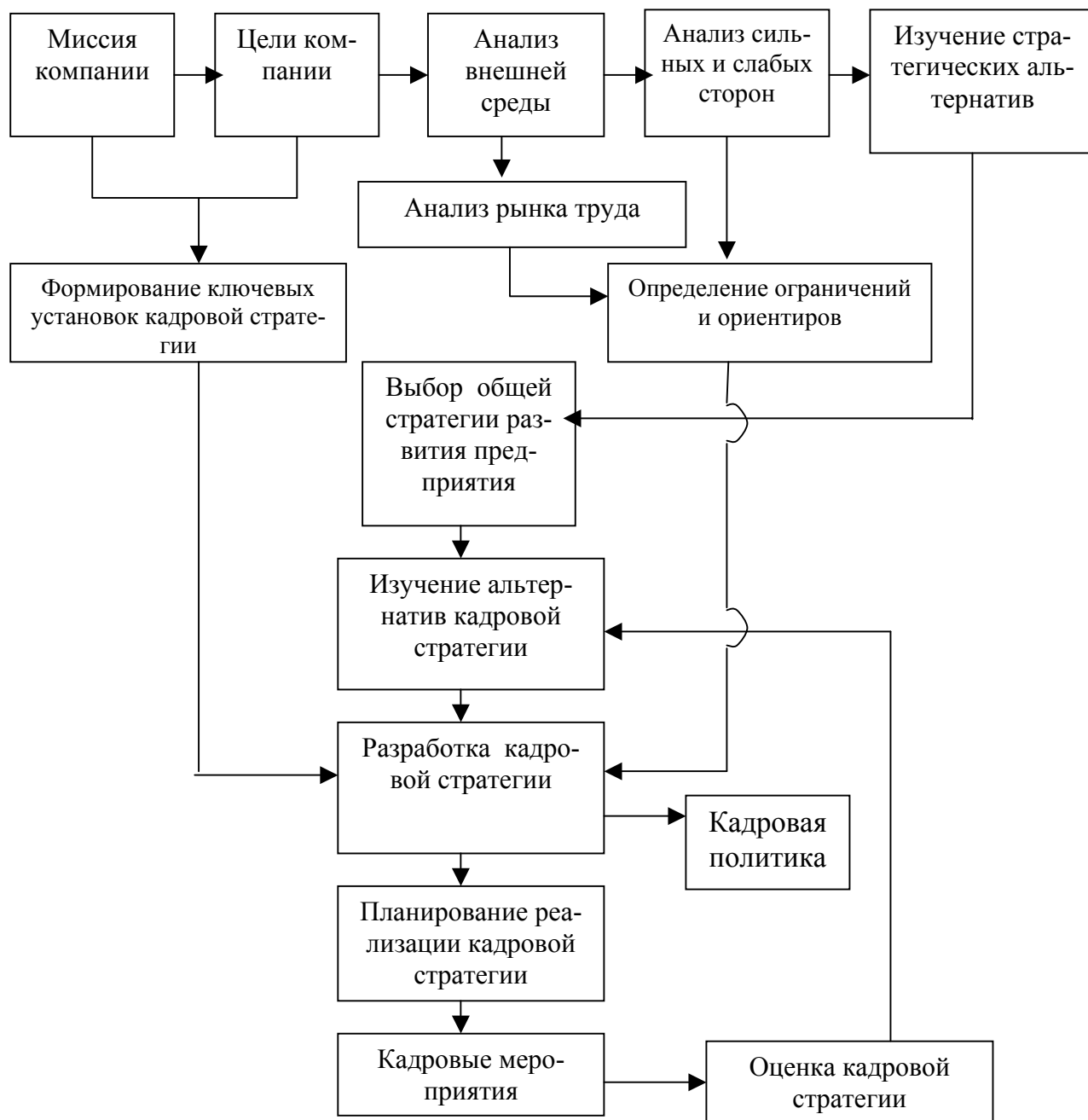


Рис. 1. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия.

Представленная схема отражает все перечисленными этапы формирования кадровой стратегии предприятия. Планирование реализации кадровой стратегии, на наш

взгляд, наиболее рационально организовать на уровне ключевых подсистем управления персоналом.

2. Уточнен и систематизирован комплекс задач кадровой стратегии предприятия

Изучение научной литературы, посвященной вопросам содержания кадровой стратегии, позволяет нам утверждать, что позиции авторов по данной проблеме существенно разнятся. Так одна группа авторов охарактеризовывает кадровую стратегию как деятельность по обеспечению предприятия кадрами в требуемом количестве, соответствующем организационной структуре компании, необходимой квалификации, заданной параметрами рабочих мест, которая, соответственно, заключается в организации поиска, найма и движения сотрудников. Данной трактовки придерживаются Р. Марр, Г. Шмидт, Е.В. Охотский, И.В. Бизюкова. Приведенное определение изначально предполагает, что работа с персоналом является сугубо вспомогательной, второстепенной, имеющей подчиненный характер.

Однако, современные условия хозяйствования требуют более глубокого подхода к управлению персоналом как ключевым ресурсом компании. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин настаивают на широком понимании кадровой стратегии. Не конкретизируя задач управления персоналом, авторы акцентируют внимание на главнейшем принципе разработки кадровой стратегии – соответствие ее общим целям и задачам управления предприятия. Придерживаются широкой трактовки кадровой стратегии В.К. Потемкин, П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев, А.Я. Кибанов. У приверженцев данного подхода существует определенное единство в отношении основных направлений деятельности по реализации кадровых стратегий, а именно:

- анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;
- управления движением персонала;
- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;
- управления развитием персонала.

В то же время некоторые авторы упускают из поля зрения такие актуальные задачи как: оценка трудового потенциала предприятия, определение оптимальной численности работников, планирование кадрового резерва. Излишнее внимание уделяет-

ся бюрократическим сторонам кадрового управления, сокращается перечень инструментов обеспечения реализации трудового потенциала предприятия исключительно до системы материального стимулирования, из поля зрения упускается важность оценки мотивационных установок работников.

Анализ сложившейся ситуации убеждает в необходимости систематизации существующих подходов. Результатом работы в данном направлении стала разработка перечня задач каждой из четырех выделенных подсистем реализации кадровой стратегии:

анализ текущей величины трудового потенциала предприятия:

- оценка уровня профессионального образования работников;
- оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников;
- анализ эффективности реализации трудового (и творческого) потенциала работников;
- анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности.

управление движением персонала:

- определение оптимальной численности персонала предприятия;
- планирование движения и деловой карьеры работников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);

обеспечение реализации трудового потенциала предприятия:

- управление трудовой мотивацией;
- разработка системы оплаты труда;
- разработка системы нематериального стимулирования;

управление развитием персонала:

- организация технического и экономического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- проведение спортивных и профилактических мероприятий;
- проведение психологических тренингов и семинаров по повышению активности работников, организации коммуникативных каналов между ними, формированию команд и повышению сплоченности;

- разработка системы мероприятий по формированию корпоративной этики, деловой культуры, корпоративного патриотизма;
- управление конфликтами и стрессами на предприятии.

Помимо перечисленных основных подсистем реализацию кадровой стратегии обеспечивает функционирование вспомогательных подсистем:

- анализ и оптимизация организационной структуры предприятия;
- разработка штатного расписания и должностных инструкций;
- юридическое обеспечение управления трудовым потенциалом;
- оформление и учет кадров.

3. Разработана система критериев оценки эффективности кадровой стратегии предприятия

Необходимой составляющей кадровой стратегии предприятия является оценка эффективности ее реализации. В связи с этим, проведен анализ методик, используемых в практике отечественных и зарубежных предприятий. На основе систематизации собранного материала была предложена комплексная методика, позволяющая оценить все аспекты эффективности работы кадровой службы отдельного предприятия. Данная методика включает три уровня:

- оценка экономической эффективности расходов на персонал;
- оценка эффективности расходов на реализацию мероприятий в рамках отдельно взятых программ стратегии;
- оценка эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям.

Первый уровень оценки позволяет получить общие данные относительно эффективности труда на предприятии, сравнимые с аналогичными показателями прочих предприятий отрасли и ведущих корпораций, выявить основные направления оптимизации работы с персоналом и расходов в данной сфере. Вторая группа показателей позволяет провести факторный анализ отдельных видов расходов и эффективности проведенных мероприятий, что в дальнейшем является основным критерием оптимизации мероприятий реализации кадровой стратегии. Кроме этого, данная группа показателей позволяет выявить динамику трансформации трудового потенциала предприятия и его структуры, а также расходов, понесенных предприятием для достижения

этих результатов. Третий уровень оценки позволяет составить представление о работе службы, реализующей кадровую стратегию предприятия на практике.

В рамках каждого из описанных уровней оценки был сформирован перечень показателей и наиболее рациональные способы организации ее проведения. С целью определения эффективности реализации отдельных мероприятий по развитию персонала, была предложена методика, основанная на оценке отклонений значений взаимосвязанных показателей. На основе этого подхода эффективность мероприятия по развитию персонала определяется по следующей формуле:

$$\text{ЭРК} = \frac{\text{ИОПП}}{\text{ЗРК}} \quad (1)$$

где ЭРК – эффективность реализации программы развития персонала;

ИОПП – изменение операционной прибыли предприятия;

ЗРК – затраты на развитие персонала.

Определение затрат на развитие персонала рассчитывается как сумма прямых расходов предприятия на реализацию программы и сокращения объемов производства (в стоимостном выражении), вызванного отвлечением сотрудников от выполнения ими профессиональных обязанностей на время учебы. Определение экономического эффекта от реализации мероприятий по развитию персонала определяется путем расчета финансовых результатов операционной деятельности предприятия и рассчитывается по формуле:

$$\text{ИОПП} = \Delta \text{Выр} - \Delta \text{Затр}$$

$$\text{ИОПП} = \sum_{i=1}^n \Delta P_i * \Delta Q_i + \sum_{i=1}^n \Delta \Phi_o * \overline{A_m} - \Delta \Phi_{OT} - \sum_{i=1}^n \Delta \text{Побс} - \Delta \text{УР} \quad (2)$$

где $\Delta \text{Выр}$ – изменение выручки;

$\Delta \text{Затр}$ – изменение общих расходов;

i – вид работ, осуществляемых предприятием;

ΔP_i – изменение контрактной цены оказания данного вида работ;

ΔQ_i – изменение количества оказанного вида работ;

$\Delta \Phi_o$ – изменение фондоотдачи основных средств, задействованных при осуществлении данного вида работ;

$\overline{A_m}$ – средняя величина амортизации основных средств;

$\Delta\text{ФОТ}$ – изменение совокупного фонда оплаты труда работников предприятия;

$\Delta\text{Побс}$ – уменьшение потерь оборотных средств;

$\Delta\text{УР}$ – сокращение управленческих расходов.

Изменение операционной прибыли можно подсчитать и на основе косвенных показателей при помощи формулы:

$$\text{ИОПП} = \sum_{i=1}^n \Delta Q_i * \Delta MP_i \quad (3)$$

Где: ΔMP_i – изменение маржинального дохода от осуществления данного вида работ.

Применение предложенного методического подхода позволит предприятиям не только оценивать эффективность программы развития персонала, но и определять экономическую целесообразность реализации мероприятий в рамках прочих целевых программ.

4. Определены особенности кадровых стратегий в зависимости от характеристик предприятия

Цели кадровых стратегий аналогичны для всех коммерческих предприятий – это реализация общих стратегий развития в условиях трансформации внешней среды, обеспечение эффективного использования трудового потенциала и принципа социальной ответственности руководителя. В то же самое время масштабность задач, количество мероприятий по реализации кадровой стратегии, размер необходимых для реализации финансовых ресурсов будут значительно отличаться в зависимости от характеристик предприятия. Доминирующими из них являются размер организации и ее специализация на рынке. Проведенный анализ позволил выявить типовые содержания элементов кадровых стратегий малых, средних и крупных предприятий, а также компаний специализирующихся на производственной деятельности и оказании услуг.

В контексте целей диссертационного исследования, систематизация особенностей управления персоналом различных предприятий призвана служить ориентиром при разработке кадровой стратегии рассматриваемого предприятия. Кроме того, полученные материалы позволят руководителям осуществить экспресс-анализ уровня

организации управления персоналом на их предприятиях за счет сравнения фактического перечня проводимых мероприятий с типовым содержанием соответствующих элементов кадровой стратегии предприятий с аналогичной характеристикой.

5. Доказана целесообразность использования целевых программ как инструмента реализации кадровой стратегии предприятия

Разработке кадровой стратегии предшествует подготовительный этап, включающий определение ее основных ориентиров и ограничений. Он требует анализа конкурентной среды, рынка труда специальностей, задействованных в процессе хозяйствования предприятия и внутренней среды предприятия, а также определения параметров трудового потенциала предприятия. На основании собранных материалов и общей стратегии развития предприятия формулируются основные положения кадровой стратегии. В то же самое время эффективность ее дальнейшей реализации определяется учетом полученных данных на нижестоящих ступенях стратегического планирования. Использование целевых программ в практической организации управления персоналом позволяет обеспечить преемственность и целостность всей системы стратегического управления, соответствие мероприятий отдельных направлений управления персоналом задачам кадровой стратегии. Каждая программа закрепляет правила организации деятельности в определенном направлении и задачи кадровой стратегии, которые должны быть решены в процессе ее реализации. Приложения к программам определяют состав мероприятий, сроки их проведения, бюджеты и ответственных исполнителей. Как мы уже отмечали ранее, основными направлениями реализации кадровой стратегии являются: анализ текущей величины трудового потенциала предприятия, управление движением персонала, реализация профессиональных и творческих способностей работников предприятия и развитие персонала. В диссертационном исследовании мы представили программы, нацеленные на решение задач кадровой стратегии компании «Парадигма» на 2005 г.

Оценка эффективности их реализации осуществлялась по трем направлениям: анализ изменения экономической эффективности расходов на персонал, оценка эффективности расходов на проведение мероприятий программ реализации кадровой

стратегии и оценка эффективности работы службы персонала предприятия по косвенным социально-экономическим показателям.

В результате оценки эффективности расходов на персонал мы выявили следующие изменения:

- производительность труда в 2005 г. выросла с 494,41 тыс. руб. на человека до 546,91 тыс. руб. на человека или на 10,62 %, что является высоким показателем для производственного предприятия;

- чистая отдача затрат на персонал (выручка за вычетом расходов на персонал на каждый рубль затрат на персонал), возросла с 4,77 руб. до 5,3 руб. или на 11,28 %. Этот показатель свидетельствует об эффективности реализации мероприятий кадровой стратегии. Подтверждает это утверждение и тот факт, что чистая отдача затрат на персонал растет более высокими темпами, чем производительность труда;

- показатели прибыльности использования труда на предприятии (операционная прибыль на каждого работника и операционная прибыль на рубль затрат по оплате труда) имеют незначительную отрицательную динамику (сокращение на 1,67 и 2,82 % соответственно). Однако, это вызвано негативным влиянием конъюнктуры товарного рынка (снижением общей рентабельности продаж с 27 % в 2004 г. до 24 % в 2005 г.). Учитывая активную инновационную политику предприятия и внедрение новых проектов, можно предположить, что сложившаяся динамика будет носить кратковременный характер.

Оценка эффективности мероприятий реализации кадровой стратегии проводилась на основе индикаторов использования трудового потенциала предприятия. Наиболее наглядно общую положительную направленность процессов в сфере управления персоналом подтверждают:

- увеличение количества сотрудников, повысивших квалификацию на 63,64 % и прошедших обучение – в три раза;

- рост удовлетворенности психологическим климатом на предприятии на 11,1 %;

- рост доли сотрудников, выразивших готовность к повышению квалификации на 8,65%.

Второй этап оценки выявил активизацию управления персоналом на предприятии: количество реализованных мероприятий в данной сфере выросло в четыре раза,

расходы по управлению персоналом на каждого сотрудника увеличились с 341,64 руб. до 1165,89 руб. или на 241,26 %. Проведенные мероприятия по реализации кадровой стратегии стали основой систематической и планомерной работы в области обучения сотрудников, повышения их квалификации, адаптации новых работников, общего комплексного подхода к мониторингу труда в ЗАО ПК «Парадигма». Также в ходе проведения данного этапа оценки наблюдался рост активности самих работников: готовность к участию во внутренних конкурсах на вакантные должности и адаптация новых сотрудников, организация наставничества, обучение и повышению квалификации. Все это свидетельствует о принятии ими новой формы управления персоналом, одобрении ее, готовности к сотрудничеству. Явно прослеживается соответствие изменения показателей содержанию задач кадровой стратегии.

Завершающий этап оценки заключался в анализе эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям. Специалистам службы персонала удалось разработать кадровую стратегию и программы ее реализации, дать полный статистический анализ персонала предприятия, разработать документацию по обеспечению работы в сфере управления персоналом, сформировать пакеты документов для 76 % сотрудников, реализовать 24 мероприятия, предусмотренные программами кадровой стратегии.

Косвенными показателями эффективности работы службы персонала стало сокращение по сравнению с 2004 г.:

- прогулов – на 18%;
- увольнений – на 11%;
- неожиданных для администрации увольнений – на 64%;
- уменьшение периода адаптации новых сотрудников с 4,5 до 2 месяцев;
- количества трудовых споров и конфликтов – на 24%;
- количества рекламаций на готовую продукцию – на 16%.

Таким образом, косвенные показатели работы службы персонала положительно характеризуют ее деятельность.

В качестве заключительных выводов можно назвать:

- на современном этапе экономических отношений основным ресурсом предприятия является его персонал. Эффективное управление им подразумевает не только повышение производительности труда, но и, в первую очередь, активизацию творческого, инновационного труда как источника новых технологий и продуктов, способов продвижения на рынке. Таким образом, именно управление персоналом определяет конкурентную позицию предприятия, формирует условия для его дальнейшего развития и лидерства;

- формирование кадровой стратегии на сегодняшний день является наиболее прогрессивным подходом. Это обосновывается тем, что управление персоналом только на самом высоком, стратегическом уровне позволяет одновременно учитывать цели развития предприятия, трансформацию его внешней среды в целом и рынка труда в частности, выявлять изменения потребности предприятия в трудовом потенциале и при этом соблюдать принцип долгосрочных связей работников с предприятием и ориентацию на их личностное развитие;

- разработка кадровой стратегии строится с учетом подходов классического стратегического планирования и принципов работы с персоналом. Она включает три уровня: 1) формирование ключевых установок (на базе миссии предприятия и положений общей стратегии развития); 2) определение ориентиров и ограничений кадровой стратегии (в основу которых ложатся анализ сильных и слабых сторон предприятия на отраслевом региональном рынке и тенденции локального рынка труда); 3) планирование кадровой стратегии и программ ее реализации;

- содержание кадровой стратегии предприятия зависит от таких его характеристик как размер (малое, среднее или крупное предприятие), и вид деятельности, а также динамики развития товарного рынка, на котором функционирует данное предприятие, и состояние локального рынка труда профессий, задействованных в процессе его хозяйствования;

- процесс реализации кадровой стратегии предприятия рационально организовать на уровне четырех основных направлений управления персоналом: анализ текущей величины трудового потенциала предприятия, управление движением персонала, реализация профессиональных и творческих способностей работников предприятия и

развитие персонала. При этом мы считаем, что наиболее эффективным инструментом реализации являются целевые программы деятельности службы персонала.

- организация управления персоналом в рамках единой стратегии, внедрение программного управления реализацией кадровой стратегии позволят предприятию существенно повысить эффективность труда, уровня реализации творческих и инновационных способностей работников, что приведет к росту его конкурентоспособности, достижению целей общего стратегического развития предприятия, позволит работникам добиться увеличения благосостояния и профессиональной удовлетворенности. Проведенный анализ эффективности реализации программ кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» в 2005 г. это подтверждает.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

- 1) Кошечева А.И. Роль повышения мотивации персонала в развитии экономики региона // Вестник Удмуртского университета №4 Серия экономика. 2004г. 0,3 п.л.
- 2) Кошечева Н.А., Кошечева А.И. Образование работника как условие развития трудового потенциала предприятия. // Вестник Удмуртского университета №3. Серия экономика. 2005. 0,2 п.л. (авторский вклад 70 %)
- 3) Кошечева А.И. Роль формирования эффективной кадровой стратегии в деятельности торгового предприятия // Менеджмент: теория и практика. №5-6 2005. 0,3 п.л.
- 4) Кошечева А.И. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия // Вестник Удмуртского Университета №4. Серия экономика. 2005. 0,3 п.л.
- 5) Матвеев В.В., Кошечева А.И. Эволюция кадровых стратегий предприятий в процессе развития отечественных рыночных отношений. // Проблемы региональной экономики. №1 2006. 0,3 п.л. (авторский вклад 75 %)
- 6) Кошечева А.И. Реализация кадровой стратегии промышленного предприятия / Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Роль государства и общества в развитии малого и среднего бизнеса в России. Пенза: ПДЗ. 2006. 0,2 п.л.